



Trabajo Final para para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LAS ÁREAS  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DE LA ESCUELA MANUEL RODRÍGUEZ ERDOÍZA, DE LA COMUNA  
DE TALAGANTE, REGIÓN METROPOLITANA.**

Candidato a magíster: Karina Andrea Alarcón Gárate

Tutor disciplinar: Doris Solís Mejías

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

## Índice

Resumen .....	3
Introducción .....	4
Marco teórico .....	6
Marco contextual .....	9
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación .....	12
Análisis de resultados .....	28
Propuesta de mejora .....	39
Conclusión .....	43
Bibliografía .....	44

## Resumen

Hoy en día los establecimientos educacionales presentan grandes desafíos relacionados con la correcta implementación o ejecución de prácticas y quehaceres pedagógicos efectivos tanto dentro y fuera del aula, para dar respuestas a los constantes desafíos que presenta el sistema educativo actual. Por tal motivo una gran cantidad de establecimientos educacionales presentan dificultades y deficiencias en la planificación basada en competencias, liderazgo centrado en lo pedagógico, gestión curricular y de recursos. Esto afecta directamente en los aprendizajes y la creación de una educación equitativa. Por tal motivo el objetivo de esta investigación es diagnosticar el estado actual de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, para poder identificar fortalezas y debilidades para luego entregar propuestas de mejora que apoyen y ayuden a mejorar los procesos educativos e institucionales. Para evaluar las áreas nombradas anteriormente se utilizó como instrumento evaluativo central una escala de apreciación diagnóstica, creada para valorar el nivel de ejecución o desarrollo de las áreas mencionadas, la cual fue aplicada a equipo directivo y docentes (16 funcionarios) lo que ayudó a obtener una visión integral de las prácticas, condiciones y realidad institucional, permitiendo la comprensión en profundidad de las experiencias y percepciones de quienes forman parte de la comunidad educativa de la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza. A modo general los resultados obtenidos demuestran una correcta y efectiva implementación de prácticas pedagógicas, fortalecimiento de las competencias personales y profesionales y una base sólida de constante mejora en el liderazgo. Se proponen mejoras en las 4 áreas de estudio para seguir fortaleciendo y mejorando las prácticas para la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes, un ejemplo de ellas es en el área de Gestión de Recursos donde las propuestas están dirigidas hacia la dimensión de recursos humanos.

## Introducción

Con el propósito de diagnosticar la situación actual en la implementación de 4 áreas primordiales en la labor y quehacer educativo: la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos, es que se realiza este trabajo de diagnóstico, el cual busca diseñar y proponer mejoras que fortifiquen los procesos de enseñanza-aprendizaje, la toma de decisiones pedagógicas asertivas y la eficacia institucional de la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza de la Comuna de Talagante para fortalecer los aprendizajes de las y los estudiantes.

El diagnóstico que se realizará será en torno al análisis y la mejora del ejercicio docente y prácticas institucionales que favorecen o perjudican la calidad educativa. Las áreas o dimensiones a diagnosticar han sido considerablemente estudiadas por autores como Tobón (2008), quien recalca la importancia y necesidad de recorrer el camino hacia un enfoque de competencias para lograr aprendizajes significativos y contextualizados; Fullan (2002) quien acentúa el papel que tienen el liderazgo pedagógico y la transformación educativa; y Coll (2007) manifiesta la relevancia de una gestión curricular coherente y enfocada en el aprendizaje.

La importancia de este trabajo, frente a los retos presentes hoy en día en la educación, como innovación pedagógica, inclusión y equidad, es que los establecimientos escolares necesitan de herramientas específicas para poder observar y considerar sus debilidades y establecer mejoras constantes y permanentes en el tiempo. La necesidad de dar respuesta al contexto y realidad a la que se enfrenta el establecimiento, es el motor para buscar comprender y fortalecer estas áreas para asegurar una educación integral.

En cuanto a la estructura general de este trabajo, se organiza en 6 apartados. En primer lugar, se presenta el marco teórico, donde se abordan los principales conceptos y fundamentos de cada área. Luego, en el marco contextual, se describe el entorno del establecimiento en el que se realiza el estudio. A continuación, se explica la metodología utilizada, basada en la elaboración y aplicación del instrumento de evaluación tipo escala de apreciación, aplicada a equipos docentes y directivos (16 funcionarios).

Seguidamente, se presentan los resultados del diagnóstico obtenidos a partir de este instrumento a través de gráficos y sus respectivos análisis y finalmente, se exponen las propuestas de mejora, diseñadas en función de los resultados obtenidos y enfocadas a la mejora continua de las 4 áreas presentadas en este trabajo.

## **Marco Teórico**

Este marco teórico, presenta conceptos fundamentales para poder entender y sustentar este trabajo, con la finalidad de facilitar la comprensión de cada una de las cuatro áreas trabajadas en este diagnóstico.

### **Formación basada en competencias**

La finalidad de la formación basada en competencias es el desarrollo integral de los y las estudiantes, promoviendo y desarrollando la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para enfrentar los desafíos del entorno, no solo en el ámbito escolar. El énfasis de este enfoque está en el aprendizaje activo, permitiendo a los y las estudiantes resolver actividades prácticas, reflexionar, etc., fomentando el pensamiento crítico, y en el aprendizaje significativo donde los y las estudiantes son capaces de construir su conocimiento a través de, la relación del nuevo conocimiento con los conocimientos previos, de experiencias prácticas, didácticas y contextualizadas a su realidad, logrando de manera paulatina y significativa su autonomía y responsabilidad, permitiendo que puedan reconocer sus capacidades y ritmos de aprendizajes.

Según Tobón (2010), las competencias constituyen saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, permitiendo a los y las estudiantes desenvolverse de manera práctica en diversos contextos escolares y sociales, se articulan los saberes (saber ser, saber conocer, y saber hacer). Lo que busca este modelo educativo es, formar personas capaces de resolver problemas, tomar decisiones y adaptarse a los cambios, promoviendo una educación más pertinente, integradora y de calidad.

### **Liderazgo Pedagógico**

Este liderazgo es la base para el logro de la mejora en la calidad educativa, pues ya que involucra a los líderes escolares, la capacidad y las herramientas sociales y profesionales que estos entregan para guiar y apoyar a los docentes en la mejora de las prácticas pedagógicas y metodológicas de enseñanza y aprendizaje. Este tipo de liderazgo se enfoca en el desarrollo profesional del personal docente, la

implementación de estrategias pedagógicas efectivas y la creación de una cultura escolar centrada en el aprendizaje.

Soto Alverto (2012) propone un modelo de liderazgo pedagógico-transformacional que promueve cambios significativos en las instituciones educativas, fomentando la innovación, la colaboración y el compromiso con la mejora continua.

### **Gestión Curricular**

La planificación, implementación y evaluación del curriculum son la base para generar una Gestión Curricular efectiva, coherente y pertinente, encargada de ordenar y organizar los objetivos de aprendizaje para cada nivel educativo, considerando las necesidades y contextos de cada uno de los y las estudiantes en sus procesos educativos.

Según Antúnez Murillo (2016) La participación activa y asertiva de los y las docentes en la toma de decisiones pedagógicas y curriculares asertivas, la correcta integración de contenidos transversales y la evaluación continua y de proceso del currículo, nos habla de una adecuada Gestión Curricular, garantizando su relevancia y efectividad.

### **Gestión de Recursos**

*“El liderazgo sostenible desarrolla los recursos humanos y materiales, no los reduce. Renueva la energía de las personas. El liderazgo sostenible es un liderazgo prudente y con iniciativa que no desperdicia ni el dinero ni a las personas”* (Hargreaves & Fink, 2008, p.163)

Cuando hablamos de Gestión de Recursos en el contexto educativo, nos referimos a, como primer paso a la correcta administración de: recursos humanos (docentes, asistentes profesionales y no profesionales, personal administrativo y de servicios menores), materiales (infraestructura, equipos, insumos didácticos) financieros (presupuestos y fondos) y tecnológicos (herramientas digitales y plataformas educativas)

de los que dispone la institución educativa. Además, contempla la planificación, organización, asignación y uso eficiente de estos.

La correcta y efectiva gestión de los recursos mejora los procesos educativos (ej. contribuye al logro de los objetivos de aprendizaje), entrega calidad educativa (ej., infraestructura en buen estado, material didáctico actualizado) equidad educativa (ej. correcta distribución de recursos) estabilidad del Proyecto Educativo.

Una gestión efectiva de estos recursos es esencial para crear un entorno de aprendizaje adecuado y para apoyar las prácticas pedagógicas de calidad.

### **Elaboración de Instrumentos**

La elaboración de instrumentos evaluativos, involucra el diseño y desarrollo de herramientas que permitan recoger información legítima y honesta, con la finalidad de cumplir con objetivos de una investigación y/ o evaluación. Para que un instrumento este bien elaborado o confeccionado debe estar alineado con la dimensiones y variables que se desea medir.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “*un instrumento es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para registrar información sobre las variables que se estudian*” (p. 206). La claridad, pertinencia y coherencia con los objetivos de la investigación son elementos clave en esta etapa.

La validación del instrumento es relevante, pues esta permite garantizar que el instrumento realmente va a medir lo que se propuso medir. Para validar un instrumento de evaluación, esta se puede realizar por su contenido, criterio o constructo. Para asegurar la validez del contenido se requiere de personas instruidas y con la experiencia necesaria en relación a la temática a evaluar y así validar o no la relevancia y claridad de los diversos ítems. “*La validación de contenido requiere que especialistas evalúen el grado en que los ítems del instrumento representan el contenido del constructo*” (Arias, 2012, p. 57).

## **Marco Contextual**

La Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza es un establecimiento Educacional Municipal, perteneciente a Corporación Municipal de Educación de Talagante, ubicado en Miguel. J. Vargas #277, su R.B.D es 10702-6. Los niveles educacionales que atiende es de Educación Parvularia Pre-kínder a 8° año básico. La matrícula actual es de 247 estudiantes, distribuidos en jornada escolar completa, teniendo un curso por nivel. Además, cuenta con Programa de Integración Escolar (PIE) y Equipo de Convivencia Educativa.

La escuela se sitúa en el sector nororiente de la ciudad de Talagante, comuna que forma parte del área metropolitana de Santiago, específicamente en la Villa Manuel Rodríguez - Ex Corvi (Corporación de la vivienda del Estado) y cercana a Villas Nueva imperial, Villa O'Higgins, Universidad de Chile y Maltería. Este entorno combina características urbanas y rurales, lo que influye en la diversidad socioeconómica y cultural de la comunidad escolar. Un 60% de los y las estudiantes que pertenecen a esta comunidad educativa viven en el sector de la ribera del río Mapocho, sector FAMA E y CEMENTERIO, de esta realidad se desprende un IVE (Índice de Vulnerabilidad Escolar) de un 91%, encontrándose con condiciones de vulnerabilidad económica, social y/o cultural, teniendo un impacto importante en los procesos educativos. La actividad laboral que se presenta en mayor porcentaje en los apoderados del establecimiento es la de temporeros de la fruta y vendedores en ferias de las pulgas. La cantidad de familias migrantes que pertenecen al establecimiento ha aumentado considerablemente los últimos años, alcanzando un 26%.

### **Inicios de la escuela**

La Escuela fue fundada el 9 de agosto del año 1968, como fruto del anhelo y necesidad de la comunidad del sector, quienes no contaban con un establecimiento educacional cercano para educar a sus hijos. Fue apadrinada por el Sindicato de Trabajadores de Banco Estado quienes también participaron en la construcción del establecimiento.

Su primer director fue Don Juan Acevedo Inostroza, siendo autoridades en ese momento el Gobernador Don Rafael Calderón Ávila y Alcalde de la ciudad Don Octavio Leiva Opazo.

Sus directores han sido:

- Juan Acevedo Inostroza (1968-1973)
- Efigenia Márquez Torres (1974-1975)
- Yolanda Ortega Pinto (1975-1977)
- Efigenia Márquez Torres (1978-1996)
- Rosa Loyola Espinoza (1997-2002)
- Ramón Ortega Valenzuela (2003)
- Pedro Herrera Adasme (2004-2015)
- Ximena Miquea (2016-2017)
- Gonzalo Reyes (2017-2019)
- Eva Arias Serey (2020- a la fecha)

La principal dificultad que se presenta hoy en el establecimiento y que va en estrecha relación con el IVE, es que se visualiza una desigualdad en los aprendizajes, por tal motivo se da respuesta a una equidad educativa a través de talleres de apoyo diferenciado, planes de acompañamiento pedagógico y nivelaciones, generalmente para estudiantes extranjeros con escasa o nula escolarización, se entrega apoyo psicosocial a estudiantes y sus familias por parte de la dupla Psicosocial perteneciente al Equipo de Convivencia Educativa.

Tales apoyos e intervenciones han demostrado que, a pesar de las condiciones socioculturales poco favorables, con el compromiso y participación de la comunidad en general se puede avanzar y tener logros significativos en los aprendizajes de los y las estudiantes, así han dejado de manifiesto las últimas evaluaciones estandarizadas SIMCE, logrando los siguientes resultados.

Curso	Asignatura	2023	2024
4° básico	Lectura	242	280
	Matemática	260	277

Curso	Asignatura	2018	2024
6° básico	Lectura	178	237
	Matemática	187	206



## **Elaboración y aplicación del instrumento**

El instrumento diseñado y utilizado para este diagnóstico corresponde a una escala de apreciación o analítica, que analiza el desempeño o calidad de un trabajo, en diferentes áreas entregando una evaluación detallada de aspectos específicos, en este diagnóstico la finalidad es evaluar el estado actual en 4 dimensiones fundamentales en la Gestión de la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza de la comuna de Talagante. La escala se organizó en cuatro áreas, Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, cada una con sus respectivas dimensiones y criterios.

El instrumento aplicado es uno de los ejemplos entregados por la Universidad Miguel de Cervantes, el cual permite evaluar cualitativa y cuantitativamente dimensiones complejas de la gestión escolar, como formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, utilizando criterios escalonados que facilitan la individualización de niveles de desarrollo institucional. Beneficia el proceso evaluativo la facilidad de aplicar, interpretar, y adaptar el instrumento de evaluación a la realidad de la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza, lo que favorece que docentes y equipo directivo participen activamente en el proceso de evaluación.

Es la directora del establecimiento, la señora Eva Arias Serey quien realiza la validación del instrumento de evaluación, quien además participó de manera activa del proceso evaluativo, demostrando compromiso con el desarrollo profesional del equipo educativo.



## MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

##### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza, de la comuna de Talagante, región Metropolitana.

##### Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

##### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						X

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Es de fácil comprensión, abarca las todas las dimensiones a diagnosticar, se adecua a la realidad de nuestro establecimiento.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Eva Arias Serey
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora de Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza de la comuna de Talagante.
<b>e-mail</b>	earias@corpotal.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	07/04/2025

## **Aplicación del Instrumento**

Mediante la participación de 13 docentes y 3 miembros del equipo directivo, se llevó a cabo la aplicación del instrumento evaluativo, considerando la experiencia y conocimiento del funcionamiento del establecimiento de cada uno de los participantes. Cada uno de ellos respondió el instrumento de manera individual y anónima, en un espacio de reflexión y sinceridad.

La actividad se realizó durante la jornada del día martes 15 de abril del 2025, de manera presencial en dependencias del establecimiento, a cada participante se entrega una copia impresa del instrumento, en conjunto se leen las instrucciones, con la finalidad de resolver dudas existentes y asegurar la comprensión del propósito y los aspectos a evaluar por parte de todos los participantes. La jornada se programó al finalizar las actividades escolares, entre las 15:45 y 16:45 horas, con el fin de respetar los tiempos laborales y permitir una participación tranquila, ordenada y sin interrupciones.

Se sociabiliza que los resultados de dicho diagnóstico serán utilizados con fines pedagógicos orientados a la mejora continua de la Gestión Institucional y su Proyecto Educativo.

Desde el inicio, se destacó la confidencialidad del proceso y se explicó que los resultados serían utilizados con fines diagnósticos y pedagógicos, orientados a la mejora continua del proyecto educativo.

## INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

### Escala evaluativa

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales ,lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

## Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				

5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

## Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas a la mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				

4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativas para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
6. El director lidere conversaciones profesionales ,promueve desafíos académicos a los docentes ,comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas ,retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delegas responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				

4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

## Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases ,las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar ,estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				

## Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				
6. Los profesores monitorean ,retroalimentan ,reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				

## Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar ,apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos ,de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales ,afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores ,que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que os estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

## Área: Gestión de recursos

### Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores ,ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

### Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matricula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que				

concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente : no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento ,los recursos educativos y el aseo ,con procedimientos de mantención ,reposición y control de inventario periódico				

## Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de evaluación a 16 funcionarios de la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza de la comuna de Talagante. Estos resultados se muestran a través de gráficos para cada una de las dimensiones correspondiente a las 4 áreas en estudio y su respectivo análisis.

### 1. Formación Basada en Competencias

Gráfico 1.1

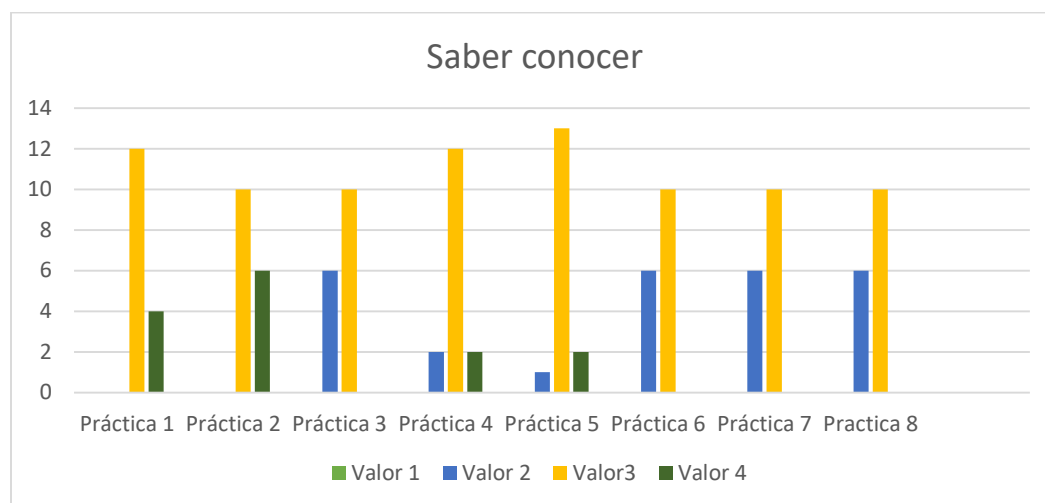


Gráfico 2.1

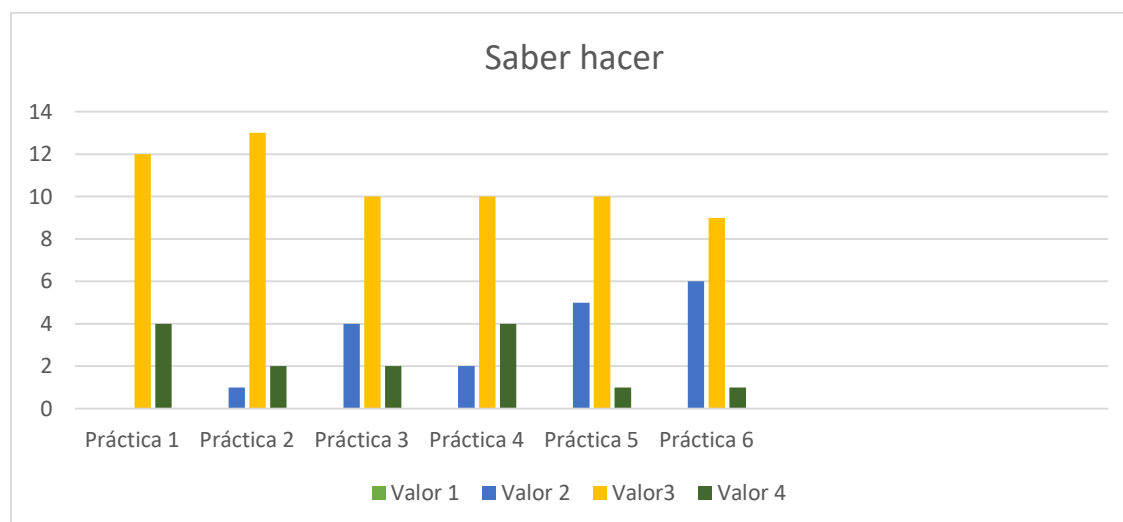
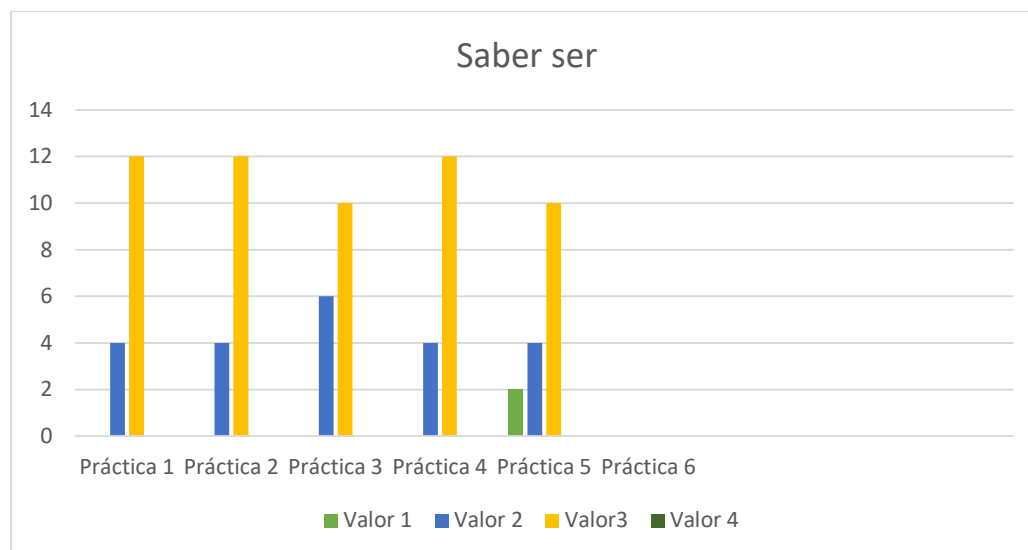


Grafico 3.1



Antes de realizar el análisis de los resultados, es importante tener claridad que la Formación Basada en Competencias, busca desarrollar en los y las estudiantes habilidades, conocimientos y actitudes para que se puedan desempeñar de manera efectiva en el contexto escolar y a lo largo de la vida.

Al analizar los resultados de los gráficos de las dimensiones, “Saber conocer”, “Saber hacer” y “Saber ser”, se obtiene como resultados la misma tendencia en los 3 gráficos, el valor 3 con mayor cantidad de elecciones, lo que indica que en general los profesionales del establecimiento están realizando su trabajo de una manera adecuada y comprometida, aplicando estrategias pedagógicas adecuadas y consistentes al contexto en el que se desenvuelven, realizando adaptación a las características y necesidades individuales de los y las estudiantes, se visualiza una gestión de aula efectiva y la creación propicia para un ambiente de aprendizaje óptimo. El equipo docente demuestra una capacidad práctica en desarrollo, lo que quiere decir que realizan acciones concretas que dejan de manifiesto su experiencia y comprensión de cómo aplicar el conocimiento en contextos educativos reales y de un ámbito socioeconómico complejo, además se observa que los docentes están enfocados en el desarrollo integral de los y las estudiantes, más allá de lo académico, sino también en lo que se refiere a lo emocional, social y ético.

Cabe mencionar que el valor 2, en los 3 gráficos, presenta una cantidad importante de elección. Lo que señala que hay una cantidad de docentes que está en proceso de fortalecer sus competencias y prácticas pedagógicas, y así no correr el riesgo de enfrentar limitaciones, tanto en la calidad de la enseñanza como en el impacto sobre los aprendizajes de los y las estudiantes, igualmente nos indica que puede existir la falta de una reflexión profunda sobre las practicas propias o una menor disposición al cambio y mejora continua. Estos resultados abren la oportunidad para ofrecer apoyo, acompañamiento y espacios de reflexión que los ayuden a avanzar en su desarrollo profesional.

En general se muestra que, aunque existe un compromiso pedagógico más avanzado, con actitudes y disposiciones positivas en su quehacer profesional con una base en los valores institucionales, aún hay espacios para fortalecer la planificación didáctica, fomentar estrategias metodológicas activas y espacios de reflexión ética y profesional, enriquecer e innovar en sus prácticas y el quehacer docente.

## 2. Liderazgo Pedagógico

Grafico 1.2

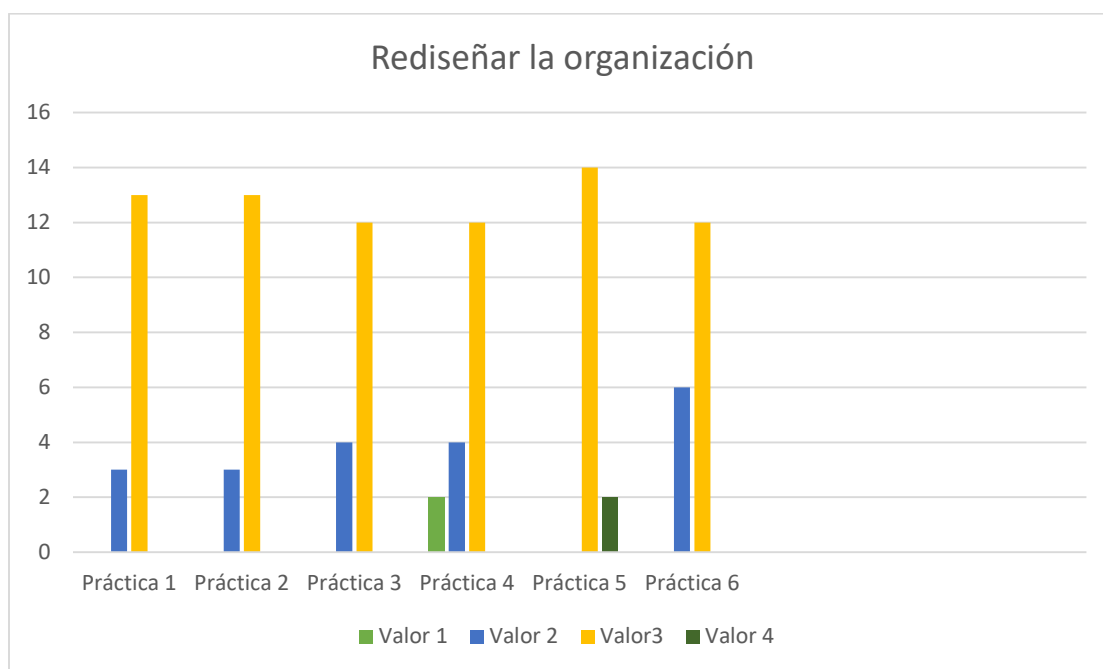


Grafico 2.2

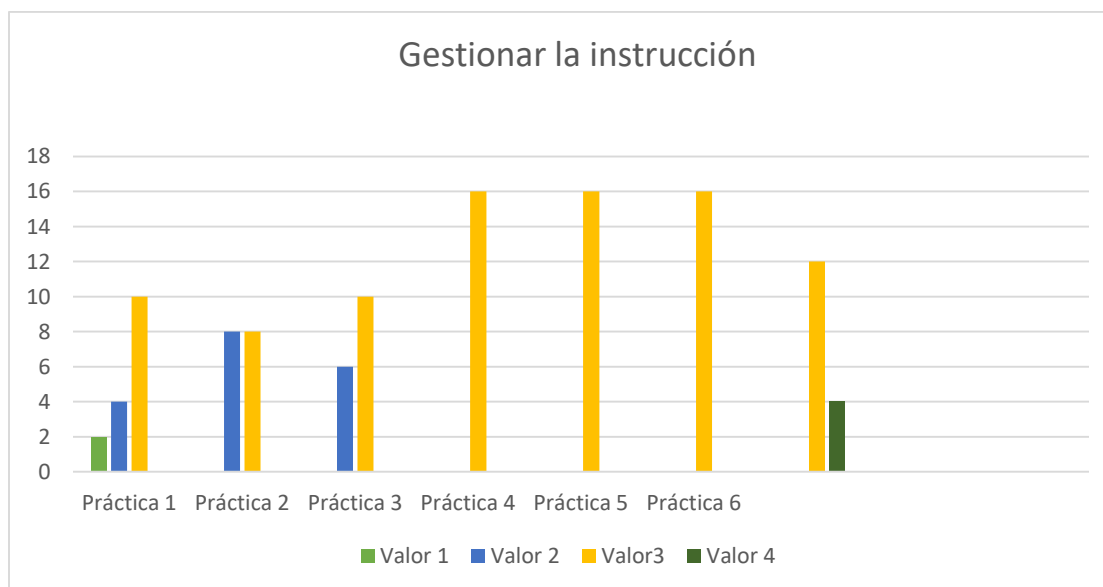


Grafico 3.2

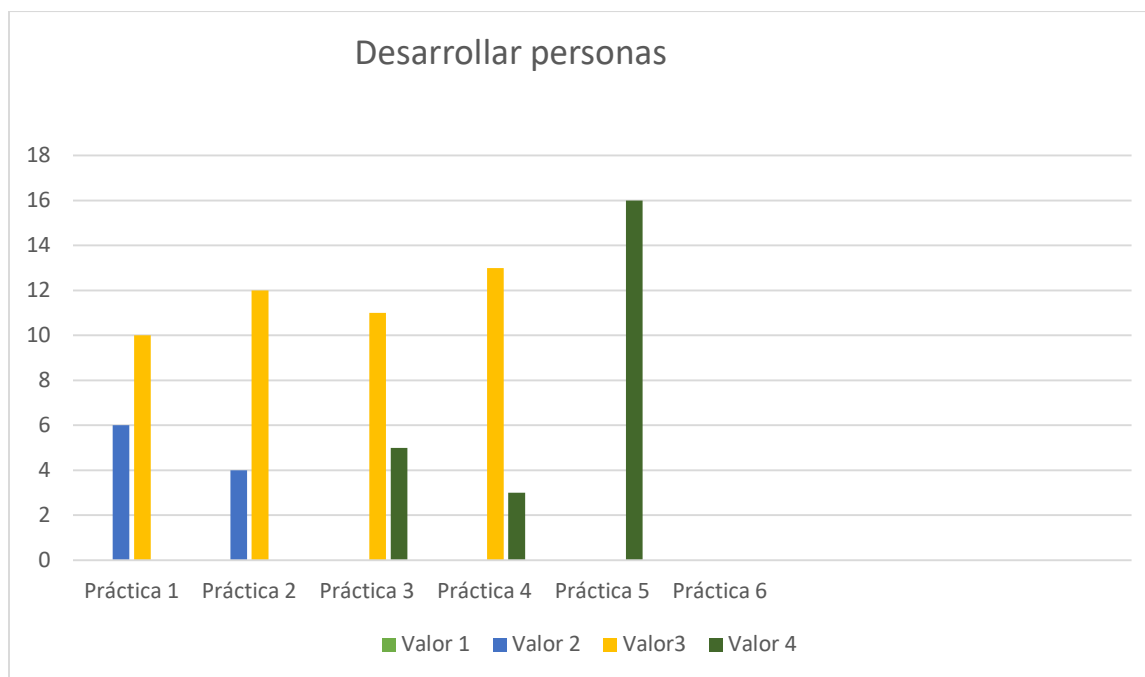
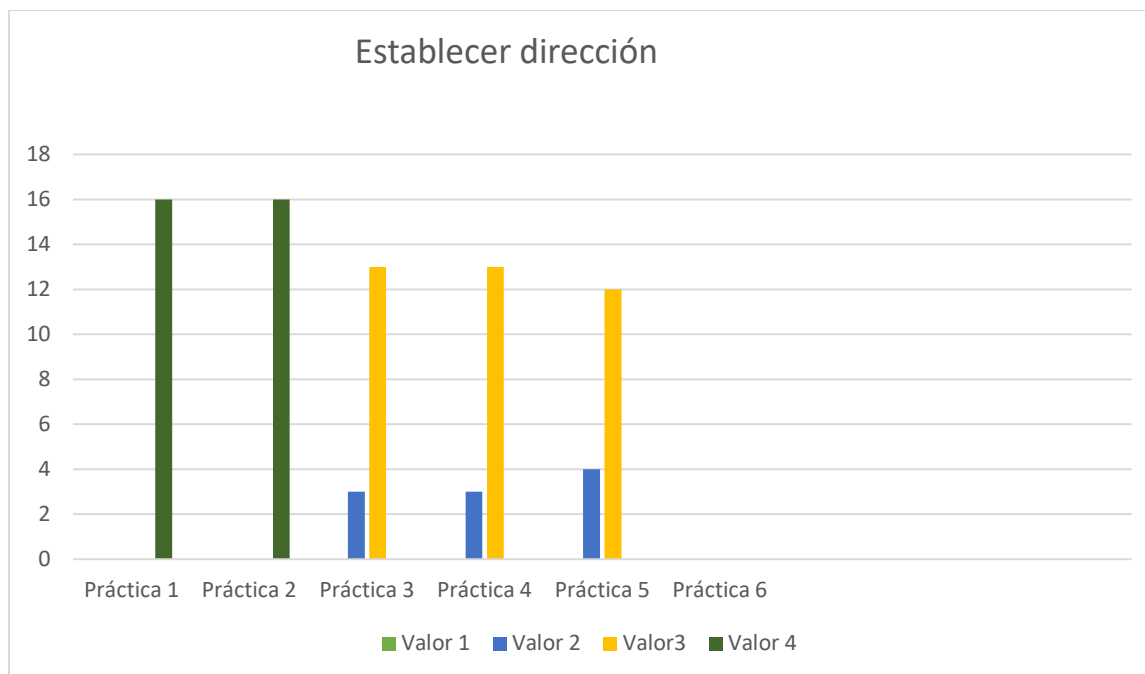


Grafico 4.2



La capacidad que presentan los directivos, docentes, coordinadores educativos en guiar, enseñar, modelar, inspirar, motivar, apoyar y acompañar, tanto a estudiantes y docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje es lo que se denomina Liderazgo Pedagógico, el que se enfoca no solo en lo pedagógico, sino que en la mejora continua de la gestión educativa, de la calidad de la educación y fomentar el desarrollo y crecimiento profesional docente, lo que lleva consigo un impacto en toda la comunidad educativa, orientada a garantizar el éxito académico y el desarrollo integral de los y las estudiantes.

El resultado de los gráficos, nuevamente nos demuestra una tendencia en el valor 3, lo que evidencia que los y las docentes reciben las herramientas, recursos y apoyo necesario para mejorar sus prácticas. Los gráficos también revelan que el liderazgo pedagógico ha logrado avances significativos en la implementación de prácticas efectivas de enseñanza, por lo tanto, se debe continuar acompañando, modelando y entregando retroalimentación oportuna. Se refleja, además, que existe una tendencia positiva hacia el fortalecimiento de las capacidades humanas y profesionales, la creación de espacios para la formación continua, el trabajo colaborativo y acompañamiento profesional, lo que queda en evidencia especialmente en el valor 5 de la dimensión “Desarrollar Personas”.

En general se pone de manifiesto que la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza, tiene una base sólida en cuanto a liderazgo estratégico, en relación a la comunicación de objetivos claros y a la organización de la enseñanza. Manifiesta además la capacidad de alinear al equipo docente a una visión educativa común, de suma importancia para la transformación y mejora continua.

Si bien los gráficos demuestran avances importantes y fortalecidos, es necesario seguir acompañando a quienes aún se encuentren en niveles básicos para garantizar una mejora homogénea en todas las prácticas. Es una oportunidad de fortalecimiento con la construcción en equipo de metas, planificación compartida y en la evaluación participativa de logros institucionales.

### 3. Gestión Curricular

Grafico 1.3

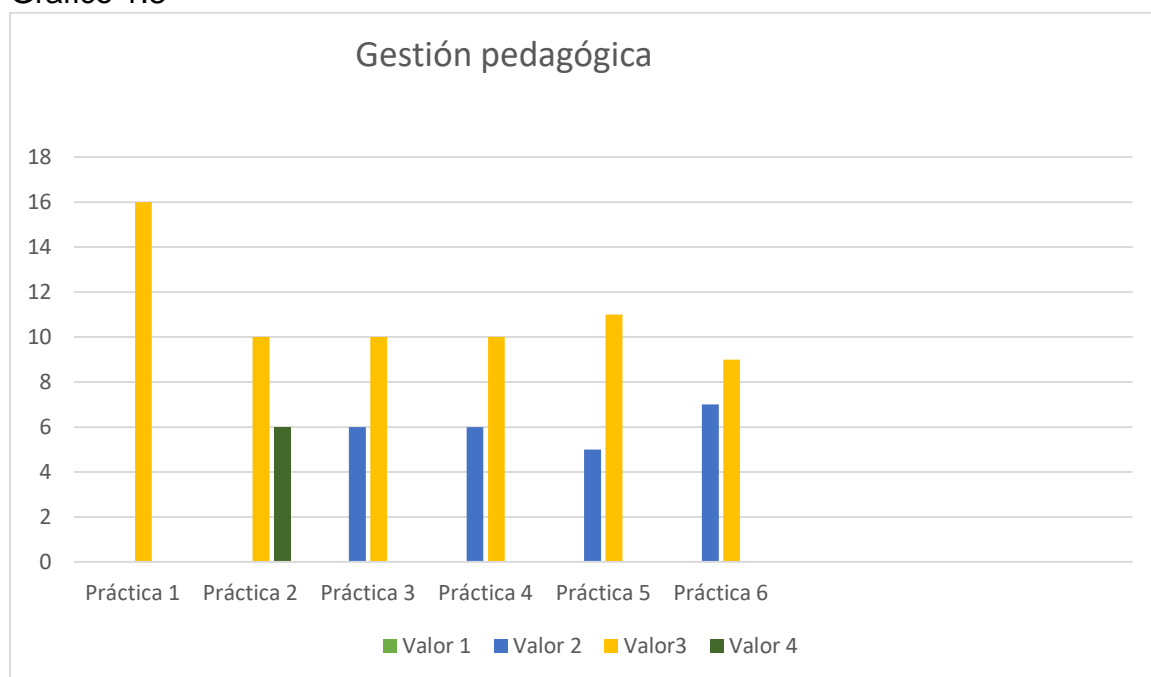


Grafico 2.3

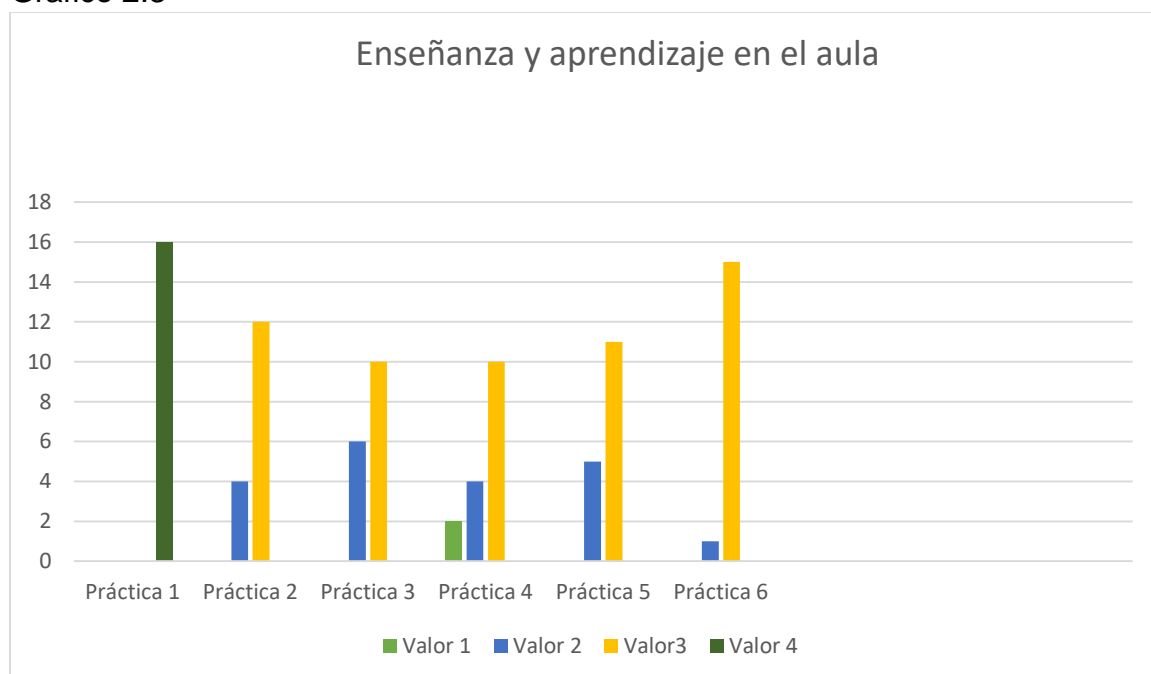
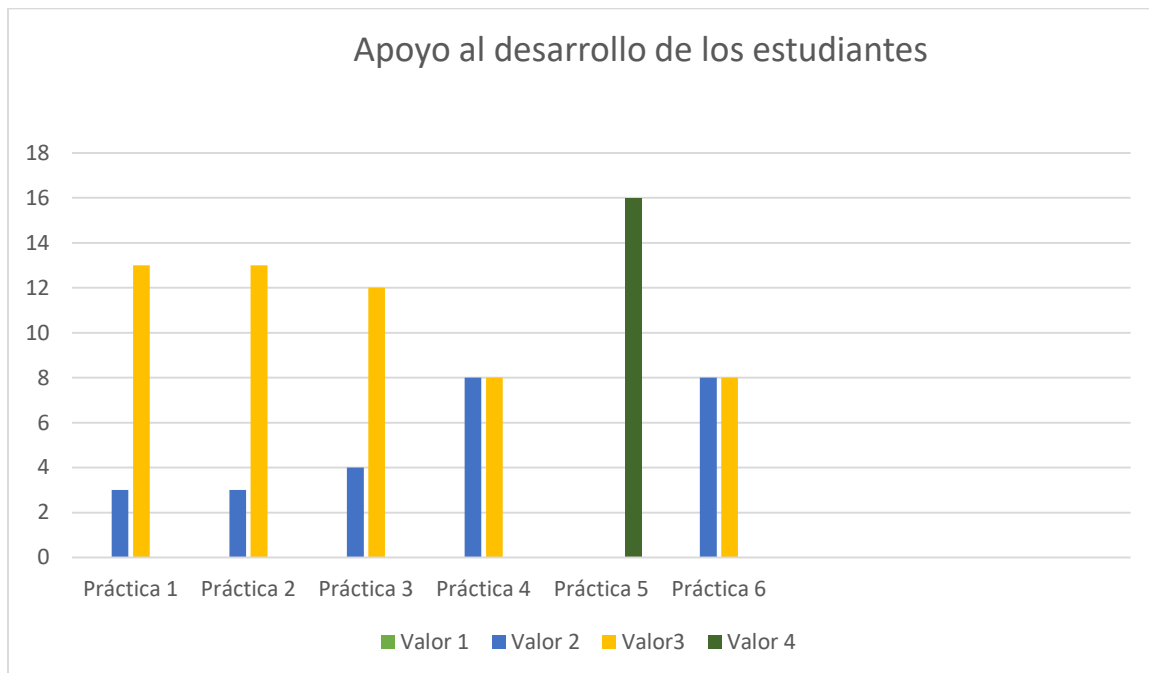


Grafico 3.3



Uno de los pilares de los procesos educativos es la Gestión Curricular, para que esta genere un verdadero impacto en los aprendizajes y procesos educativos de cada una de los y las estudiantes, debe diseñar, implementar y evaluar el curriculum con la finalidad de responder a los contexto y necesidades que presenta la educación en la actualidad.

Al realizar el análisis de las respuestas, esta evidencia que, al igual que en los gráficos de las áreas mencionadas anteriormente, Formación Basada en Competencias y Liderazgo Pedagógico, la tendencia es al valor 3, lo que indica que las prácticas pedagógicas y metodologías utilizadas para dar respuesta al curriculum favorecen la mejora y significancia de los procesos educativos. Estas también favorecen la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y además incrementan el crecimiento integral.

Es de suma importancia dar continuidad de estas prácticas que lleven a la mejora constante de esta área, para poder garantizar que los procesos educativos respondan a las demandas de la educación actual y las necesidades de los y las estudiantes. Esto

implica innovación en las planificaciones, realizar un seguimiento y evaluación constante de las mismas y del currículum.

## 4. Gestión de Recursos

Grafico 1.4

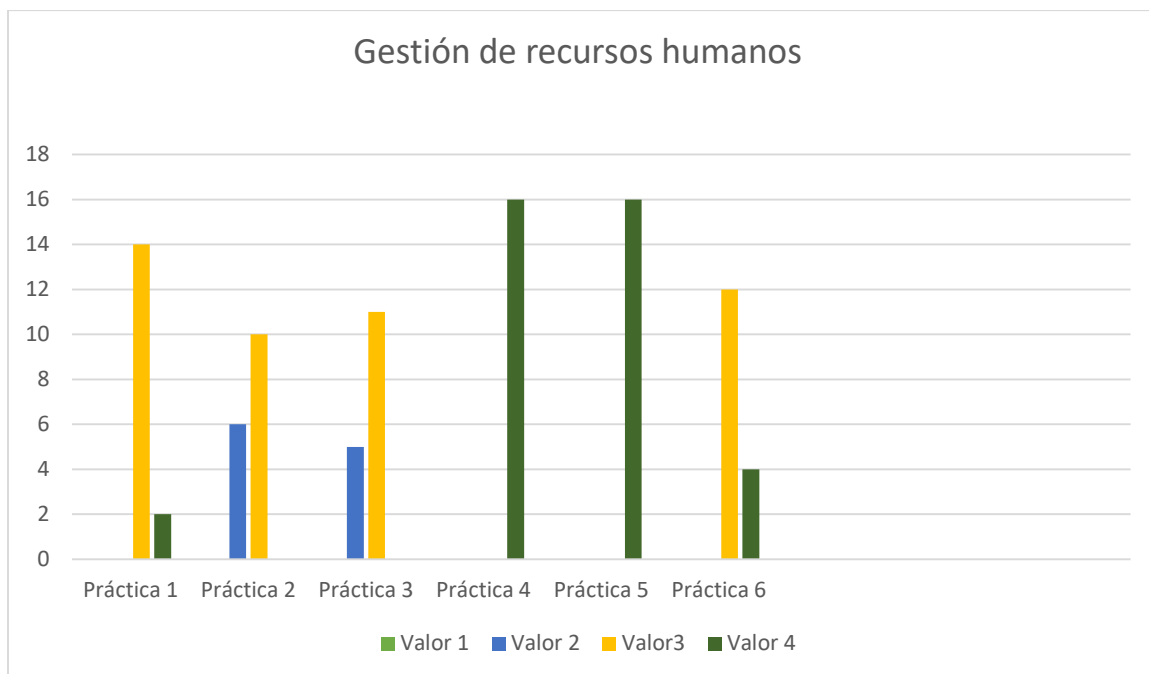


Grafico 2.4

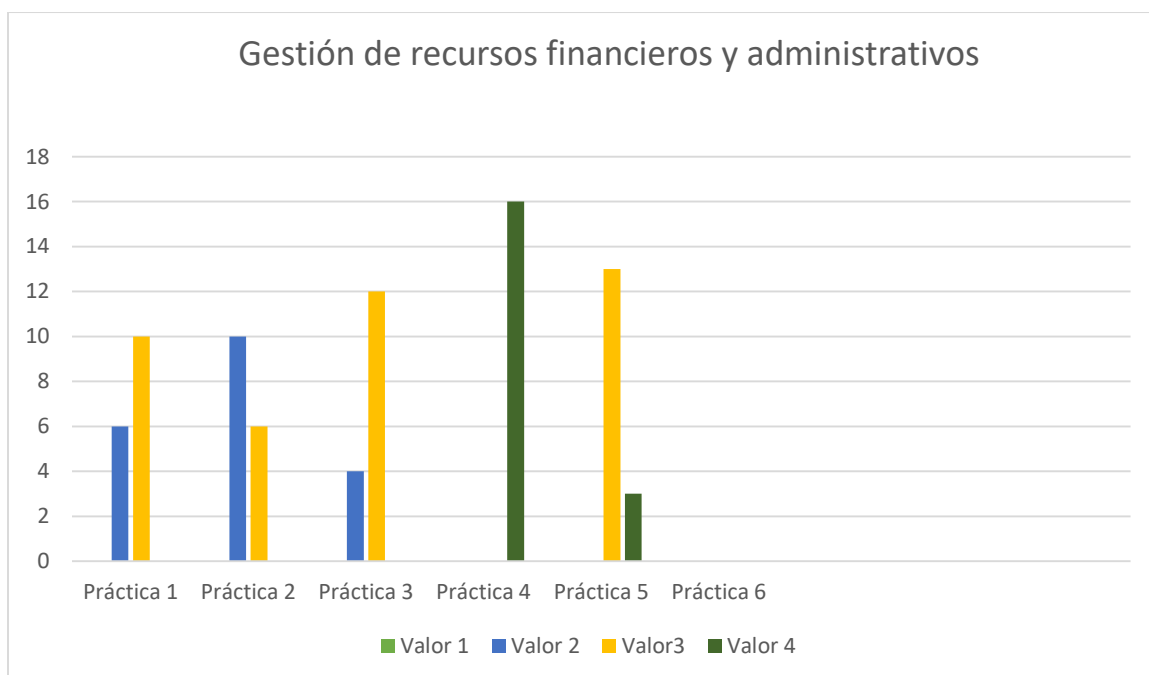
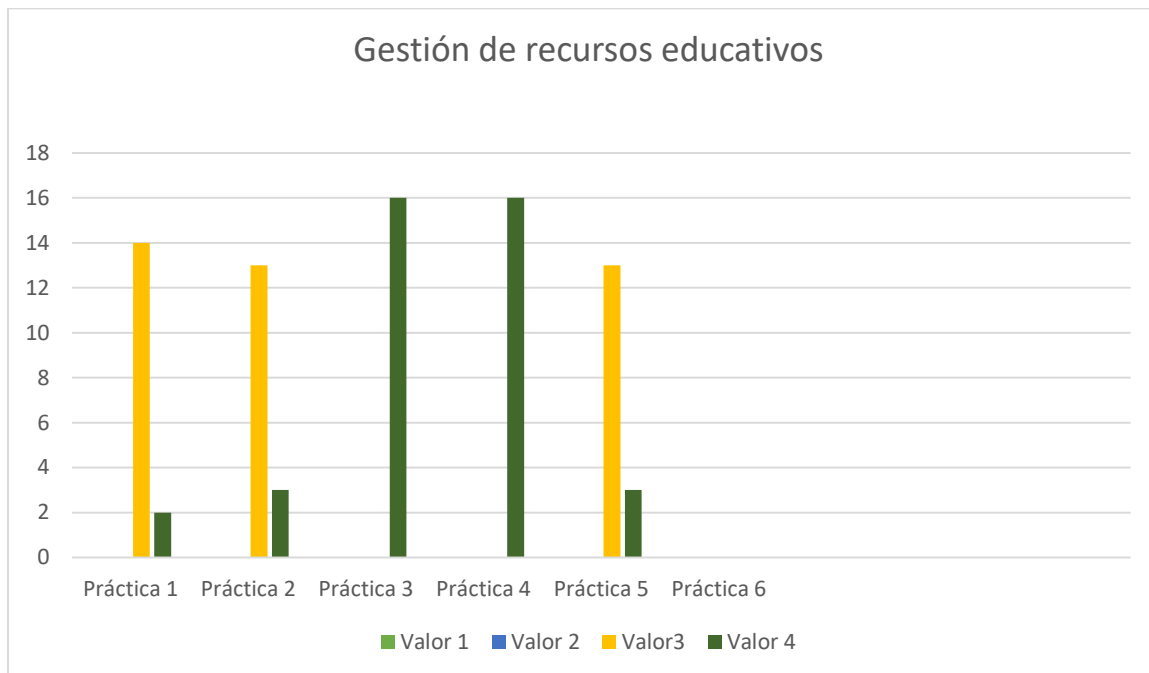


Grafico 3.4



Una buena Gestión de Recursos, asegura el logro efectivo de los procesos educativos, logrando esto a través de una buena y eficiente administración de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Cabe mencionar que se repite la tendencia hacia el valor 3, pero a diferencia de las otras áreas el valor 4 presenta una tendencia mayor. Con estos resultados se puede deducir que esta gestión está bien consolidada, sobre todo en algunas prácticas como el clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, no tener sanciones en la Superintendencia de Educación, contar con biblioteca Cra operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

Si bien se visualiza un buena Gestión de Recursos humanos, financieros y educativos, siempre es importante mejorar ciertos aspectos que están más descendidos, así se logrará una administración de recursos más sostenible y duradera en el tiempo, favoreciendo el logro de los aprendizajes.

## Propuestas de mejora

Luego de realizar el análisis de los resultados del instrumento evaluativo aplicado a los docentes y directivos de la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza, se presenta una propuesta de mejora que tiene por objetivo presentar acciones orientadas a la mejora de las áreas evaluadas en este diagnóstico educativo y que contribuyan al fortalecimiento de los procesos.

### Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje poniendo en práctica estrategias motivadoras para lograr el desarrollo integral de los y las estudiantes.	1-. Realizar taller de habilidades cognitivas y autonomía desde NT1 a 8° básico, 2 veces al mes.	Unidad Técnica Pedagógica Profesionales PIE Docentes
	2-. Realizar 1 vez al año, en el mes de octubre Show de talentos (canto, baile, dibujo, pintura, escritura, magia, declamación, etc.) desde NT1 a 8° básico.	Equipo Directivo Equipo de Gestión Docentes Asistentes de la Educación
	3-. Desarrollar 3 planificaciones en base a proyectos, articulando al menos 2 asignaturas.	Unidad Técnica Pedagógica Educadores Diferenciales. Docentes

### Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar el liderazgo pedagógico a través de estrategias comunicativas y colaborativas para el logro de aprendizajes efectivos y participativos de docentes y estudiantes.	1-. Implementar acompañamiento docente centrado en la retroalimentación de sus prácticas, 2 veces por semestre.	Dirección Unidad Técnica Pedagógica Coordinadora PIE Coordinadora ECE
	2-. Implementar acompañamiento al aula entre docentes, para compartir prácticas efectivas, 2 veces por semestre.	Unidad técnica Pedagógica Docentes Educadores Diferenciales
	3-. Realizar una vez al mes consejo autónomo de docentes, para exponer inquietudes, necesidades, problemáticas en un ambiente reflexivo de plena confianza.	Docentes.

**Área: Gestión Curricular**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Perfeccionar la Gestión Curricular mediante el diseño, implementación y evaluación de estrategias pedagógicas que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes, en relación a las exigencias Ministeriales.	1-. Coordinar entre docentes de áreas, una vez al mes, con la finalidad de analizar resultados, articular objetivos, tomar decisiones pedagógicas, etc.	Unidad Técnica Pedagógica Docentes Educadores Diferenciales Encargado Biblioteca CRA
	2-. Articular entre niveles, cada 2 meses, acciones, generar rutinas y estrategias diversificadas para que permitan a los estudiantes adaptarse al cambio de nivel.	Unidad Técnica Pedagógica Docentes Educadores Diferenciales
	3-. Monitorear a través de planilla de implementación curricular el cumplimiento del Curriculum Nacional con evaluaciones por unidad. Monitoreo que permite evaluar el avance y desarrollo de los objetivos de aprendizaje planificados, identificando los niveles de logro alcanzados por los y las estudiantes para orientar decisiones pedagógicas	Unidad Técnica Pedagógica

### Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Fortalecer la Gestión de Recursos a través de estrategias participativas que garanticen su uso adecuado y sostenible, contribuyendo al desarrollo integral de todos los funcionarios.</p>	<p>1-. Fortalecer a través de programas de formación continua, (talleres, cursos, capacitaciones) 1 vez por semestre, competencias y habilidades alineadas con los objetivos institucionales.</p>	<p>Equipo Directivo Equipo de Gestión</p>
	<p>2-. Mejorar la convivencia laboral a través de estrategias de motivación y reconocimiento del desempeño, una vez por semestre, mediante instancias de autocuidado. (desayunos, almuerzos, dinámicas grupales, etc.)</p>	<p>Equipo Directivo Equipo de Gestión</p>
	<p>3-. Realizar encuestas de satisfacción, 1 vez por semestre, para identificar inquietudes, preocupaciones, expectativas de los funcionarios.</p>	<p>Equipo Directivo Equipo de Gestión</p>

## Conclusión

El diagnóstico realizado en la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza se centró en 4 áreas fundamentales del proceso y gestión educativa: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Por medio de la aplicación de un instrumento evaluativo (escala de apreciación) a directivos y docentes, gracias a la participación activa del equipo participante es que se obtiene información relevante, la que permite reconocer cuales son las dificultades, fortalezas y oportunidades en las áreas mencionadas.

Con los resultados obtenidos, se puede visualizar que el establecimiento presenta consolidación en algunas prácticas, como, por ejemplo, liderazgo pedagógico, un fortalecimiento de competencias personales y profesionales, lo que demuestra un trabajo unificado entre teoría y quehacer educativo. A pesar de esto, se evidencian debilidades en la gestión de recursos y metodologías pedagógicas activas.

La escuela Manuel Rodríguez Erdoíza presenta un liderazgo pedagógico y gestión curricular eficaz, fortalecida y constante mejora, lo que favorece por, sobre todo, el logro de los aprendizajes en sus estudiantes. En relación a área de formación basada en competencias existe un compromiso hacia el desarrollo integral de los y las estudiantes

A partir de los resultados se hace necesario implementar un plan de mejora para dar respuesta a los desafíos que existen en las 4 áreas. De igual forma se debe fortalecer a los docentes en formación de metodologías activas e innovadoras. Así, la Escuela Manuel Rodríguez Erdoíza, logrará avances en la construcción de un modelo educativo integral, para garantizar que los procesos de enseñanza aprendizaje sean de calidad y fortalecer la gestión institucional.

## Bibliografía

Antúñez Murillo, M. (2016). *Una adecuación curricular para las funciones generalizadas*.

Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

<https://www.cervantesvirtual.com/obras/materia/evaluacion-curricular-6503?utm>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.<sup>a</sup> ed.). Episteme.

Coll, C. (2007). *Psicología de la educación y práctica educativa*. Graó.

Fullan, M. (2002). *El rol del director en un mundo cambiante*. Amorrortu.

Hargreaves, A. (2013). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Ediciones Morata. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Soto Alverto, F. (2012). *Hacia un modelo directivo basado en el liderazgo pedagógico-transformacional: una propuesta*. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

<https://www.cervantesvirtual.com/obra/hacia-un-modelo-directivo-basado-en-el-liderazgo-pedagogico-transformacional-una-propuesta/?utm>

Tobón, S. (2008). *Competencias, calidad y educación superior*. Pearson Educación.

Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias, pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Ecoe Ediciones.

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/69127?prev=as>